

Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker

17.1 Inleiding

Met de term burnout wordt, in essentie, een psychische uitputtingstoestand aangeduid; in het Nederlands wordt ook wel van opbranden gesproken. De afgelopen jaren is men zich echter in het kielzog van de zogenoemde positieve psychologie, die zich richt op persoonlijke kracht en optimaal functioneren, gaan afvragen hoe het zit met het tegenovergestelde van burnout: bevlogenheid ofwel ‘work engagement’.

Dit hoofdstuk geeft een beknopte samenvatting van onze huidige kennis over burnout en gaat tevens in op de recente positieve wending in de richting van bevlogenheid. In paragraaf 17.2 wordt ingegaan op de geschiedenis van burnout, waarna achtereenvolgens aan bod komen de symptomen en diagnostiek (par. 17.3), de mogelijke oorzaken en gevolgen (par. 17.4), de verklaringen (par. 17.5) en de interventies (par. 17.6). In paragraaf 17.7 wordt op het begrip bevlogenheid ingegaan, waarna in paragraaf 17.8 de correlaten van bevlogenheid worden besproken en paragraaf 17.9 ingaat op een verklaring voor het verschijnsel.

17.2 Burnout: korte geschiedenis van een oud fenomeen

Reeds omstreeks 1600 schreef William Shakespeare de dichtregels: ‘She burnt with love, as straw with fire flameth. She burnt out love, as soon as straw out burneth.’ Daarin brengt hij opbranden als mentale toestand in verband met het doven van het stovuur van de liefde. Maar het zou nog bijna vijf eeuwen duren voordat burnout werd herontdekt in verband met werk. De term duikt rond 1975 voor het eerst op in de Verenigde Staten en wel gelijktijdig aan de oost- en westkust.

In New York gebruikt de praktiserende psychiater en psychoanalyticus Herbert Freudenberger de term burnout om het proces van demotivatie bij

vrijwilligers in de drugshulpverlening aan te duiden. Na ongeveer een jaar raakten deze aanvankelijk zeer idealistisch ingestelde en hardwerkende jonge hulpverleners opgebrand. In San Francisco stuit de sociaal-psycholoog Christina Maslach in haar speurtocht naar de manier waarop mensen met sterke emoties in hun werk omgaan op hetzelfde fenomeen. Als rechtgeaard onderzoeker ontwierp Maslach een vragenlijst om deze typische uitputtingstoestand te meten: de Maslach Burnout Inventory (MBI), in Nederland bekend als de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS; Schaufeli & Van Dieren-donck, 2000). Kenmerkend is dat burnout als het ware via de achterdeur als leekenterm in de wetenschap is terechtgekomen.

Er zijn in de korte geschiedenis van het fenomeen burnout sinds 1975 drie fasen te onderscheiden. In de zogenoemde pionierfase (1975-1980) breidt het begrip zich als een olievlek uit en verschijnt er een ware stortvloed van geschriften over burnout. Het zijn vooral praktijkmensen werkzaam in sociale beroepen die in hun eigen vakbladen en in de massamedia de aandacht op het verschijnsel burnout vestigen. Hun interesse is vooral praktisch van aard en ze hanteren de (klinische) observatie als belangrijkste methode.

In de empirische fase (1980-1995) breidt het onderzoek zich sterk uit. In deze periode stijgt het aantal empirische studies met enkele honderden per jaar, vooral vanwege de beschikbaarheid van de korte, gemakkelijk af te nemen MBI. In ruim 90% van het onderzoek wordt de MBI gebruikt om burnout te meten. Dit nagenoeg universele gebruik van de MBI heeft tot logisch gevolg dat de definitie uit de testhandleiding gaandeweg de omschrijving van burnout is geworden: 'Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do "people work" of some kind' (Maslach & Jackson, 1986, p. 1).

In deze definitie wordt burnout opgevat als een driedimensioneel construct, bestaande uit:

- 1 emotionele uitputting ofwel het gevoelsmatig helemaal 'op' zijn;
- 2 depersonalisatie ofwel een cynische, onverschillige en afstandelijke houding ten opzichte van de mensen waarmee men werkt; deze worden niet als persoon maar als object gezien;
- 3 verminderde persoonlijke bekwaamheid ofwel twijfel aan de eigen competentie in het werken met andere mensen.

Bovendien impliceert de definitie dat burnout alleen voorkomt bij diegenen die beroepsmatig met andere mensen werken. In zijn oorspronkelijke vorm kan de MBI dan ook slechts bij deze groep worden afgenomen, dat wil zeggen, in de welzijns- en gezondheidszorg, in het onderwijs en bij sommige andere beroepsgroepen waarin met mensen wordt gewerkt (bijv. politieagenten, stewardessen en gevangenvaarders). Vandaar dat burnout aanvankelijk ook alleen in deze sectoren en beroepsgroepen is 'gevonden'! Een groot voordeel van de uniforme operationalisering van burnout ('burnout is wat de MBI meet') is overigens wel dat onderzoeksresultaten gemakkelijk vergeleken kunnen worden, bijvoorbeeld met behulp van meta-analyse (Lee & Asforth, 1996; zie ook hfst. 10).

In de derde en voorlopig laatste fase (1995-heden) zien we vooral een kwalitatieve expansie op drie gebieden. In de eerste plaats verbetert de kwaliteit van het onderzoek, want niet langer wordt uitsluitend beschrijvend, cross-sectioneel onderzoek met zelfbeoordelingsvragenlijsten uitgevoerd. Er worden ook objectieve gegevens in relatie tot burnout onderzocht, zoals ziekteverzuim en arbeidsprestatie. Het onderzoek krijgt steeds meer een longitudinaal karakter, en – last but not least – het onderzoek vindt steeds vaker vanuit een bepaald theoretisch kader plaats. Kortom, in deze fase vestigt burnout zich als legitiem onderwerp van studie binnen de onderzoekstraditie naar werkstress.

In de tweede plaats wordt het onderzoek naar burnout, dat aanvankelijk vooral in Noord-Amerika plaatsvond, steeds internationaler. En ten slotte is het langzamerhand duidelijk geworden dat burnout zich niet alleen beperkt tot die beroepen waarbij met andere mensen wordt gewerkt. Ook computerprogrammeurs, productiemedewerkers en managers kunnen opgebrand raken. Voor deze beroepsgroepen is er dan ook een aparte algemene, niet-beroepsspecifieke versie van de MBI c.q. UBOS ontwikkeld. In plaats van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid wordt in de algemene versie van de UBOS respectievelijk gesproken over uitputting, distantie en verminderde competentie.

Hoewel de drie bovenstaande fasen als zodanig te onderscheiden zijn, is het opmerkelijk dat de ‘klinische’ traditie uit de pionierfase – die vooral praktisch gericht is op het diagnosticeren, voorkómen en behandelen van burnout – tot op heden steeds náást de empirische, onderzoeksgerichte benadering is blijven bestaan. Psychiaters, klinisch psychologen en trainers zijn over het algemeen weinig geïnteresseerd in wetenschappelijk onderzoek, en wetenschappelijk onderzoekers laten zich in de regel niet veel gelegen liggen aan praktische toepassingen. Overigens lijkt Nederland hierop een gunstige uitzondering te zijn. Vooral de laatste jaren is er enerzijds een toename te bespeuren van evaluatieonderzoek naar de effecten van preventieve programma’s, en anderzijds van het opnemen van wetenschappelijke kennis in protocollen en richtlijnen, bijvoorbeeld met betrekking tot de diagnostiek van burnout.

Typisch voor Nederland lijkt ook dat men burnout beschouwt als een ernstige, werkgerelateerde psychische aandoening, en in het verlengde daarvan als een medische diagnose (Terluin, Van der Klink & Schaufeli, 2005). In de Verenigde Staten daarentegen wordt burnout juist nadrukkelijk níet als medische diagnose gehanteerd, maar wordt het gezien als een normale reactie op een abnormale werksituatie. De reden voor dit verschil is naar alle waarschijnlijkheid dat men in Nederland reeds beschikte over een aan burnout verwant begrip, waarvan in het Engels geen synoniem bestaat: overspannenheid (‘surmenage’). Vooral na 1960 wordt deze term hier te lande populair, met name bij huisartsen en bedrijfsartsen.

Met andere woorden, ongeveer in dezelfde tijd dat burnout werd ‘ontdekt’ in Amerika, maakte het begrip overspannenheid furore in Nederland. Er is echter een belangrijk verschil, in de Verenigde Staten dringt burnout als het ware vanaf de straat de hulpverlening en de wetenschap binnen, terwijl

overspannenheid in Nederland behalve als leken term van meet af aan ook als een medisch ziektebegrip wordt gehanteerd.

17.3 Definitie, symptomen en diagnose van burnout

‘Burnout is een langdurige, negatieve, werkgerelateerde geestesgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat van spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling van disfunctionele werkattitudes en -gedragingen. Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de betreffende persoon verborgen blijven. Burnout is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burnout versterken zichzelf vaak als gevolg van de inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn’ (Schaufeli & Enzmann, 1998; p. 36). Deze definitie benadrukt als belangrijkste kenmerk van burnout een gevoel van uitputting dat gepaard gaat met spanningsklachten, verminderde effectiviteit, verminderde motivatie, en problematische attitudes en gedragskenmerken op het werk.

Spanningsklachten kunnen affectief (bijv. neerslachtigheid, prikkelbaarheid), cognitief (bijv. concentratieverlies, vergeetachtigheid), fysiek (bijv. hoofdpijn, slaapstoornissen, pijnlijke spieren) of gedragsmatig (bijv. veel roken of drinken, impulsiviteit) van aard zijn. Verminderde motivatie uit zich onder andere in interesseverlies en demoralisatie. Voorbeelden van problematische attitudes en gedragingen, ten slotte, zijn een cynische werkhouding, slechte arbeidsprestaties en veelvuldig kortdurend ziekteverzuim. Verder spelen inadequate copingstrategieën een rol bij het voortbestaan van burnout, zoals bij de pakken neerzitten in plaats van de problemen actief aan te pakken. En, last but not least, zijn burnoutsymptomen werkgerelateerd en komen zij voor bij ‘normale’ mensen, dat wil zeggen, bij diegenen zonder psychopathologische kenmerken.

In de beschrijving van de casus van meneer Dijkstra in box 17.1 is een groot aantal van deze elementen terug te vinden.

Box 17.1 Een opgebrande leerkracht

Meneer Dijkstra is een 48-jarige MBO-docent, die een belangrijke rol heeft gespeeld in de fusie van zijn school met een andere school. Dat was een heel drukke en hectische tijd voor hem; hij was een grote voorstander van deze fusie en heeft er zich erg voor ingezet. Na de fusie voelde Dijkstra zich echter erg teleurgesteld omdat hij door een jongere collega gepasseerd werd bij de benoeming van een nieuwe coördinatiefunctie, en dat terwijl die collega altijd heel kritisch over de fusie was geweest. Meneer Dijkstra voelde zich onbillijk behandeld en aan de kant gezet door de schoolleiding. Hij voelde zich al een tijdlang vermoeid, maar sinds de benoeming van zijn collega namen de

klachten in hevigheid toe. Hij voelde zich compleet uitgeblust en alles kostte hem moeite, terwijl hij er vroeger na een weekend of een paar vrije dagen weer goed tegen kon.

Inmiddels is meneer Dijkstra al meer dan zes maanden in de Ziektewet. Hij slaapt gewoonlijk tot ongeveer 10.00 uur en heeft dan nog een paar uur nodig om helemaal op gang te komen, maar eigenlijk voelt hij zich de hele dag doodmoe. Al eerder – tijdens de drukte rondom de fusie – gaf Dijkstra zijn beide hobby's op; bruggen en oude meubels opknappen. Hoewel hij daar nu genoeg tijd voor zou hebben, kan hij zich er niet toe zetten. In plaats daarvan piekert hij veel en heeft hij problemen om zijn gedachten ergens bij te houden. Zo moet hij de krant onverrichterzake terugleggen omdat hij na een paar regels al weer vergeten is wat hij gelezen heeft. Ook heeft hij last van hoofdpijn en pijn in de nek en voelt hij zich somber en rusteloos.

Vooral in aanwezigheid van anderen voelt meneer Dijkstra zich erg onprettig; dan heeft hij het gevoel dat zijn keel wordt dichtgeknepen en kan hij moeilijk ademen. Daarom is hij steeds meer sociale situaties gaan vermijden waardoor het contact met vrienden, collega's, burens en familieleden sterk verwaterd is. Als dingen niet zo lopen als gepland of wanneer iemand onvriendelijk is, raakt meneer Dijkstra snel overstuur.

Er zijn geen problemen in zijn huwelijk en met de beide kinderen gaat het goed. Wel hebben het overwerken en de drukte op school een sterke wissel op zijn relatie getrokken. Hij voelt zich schuldig omdat de huidige situatie voor zijn vrouw en kinderen ook erg zwaar is. Hij zegt het lesgeven fijn te vinden, maar door de fusieperikelen ook daarin tekortgeschoten te zijn.

Diagnostisch onderzoek laat zien dat meneer Dijkstra veel spanningsklachten heeft, oververmoeid is, enigszins op zijn hoede is en gedemoraliseerd. Verder voelt hij zich professioneel onbekwaam en is hij subassertief.

Bron: Schaap, Schaufeli en Hoogduin (1995).

In de richtlijn voor het handelen van bedrijfsartsen bij werknemers met psychische klachten (zie www.nvab.nl) van de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskundigen (NVAB) worden drie typen stressgerelateerde stoornissen onderscheiden (zie ook Terluin, Van der Klink & Schaufeli, 2005), die oplopen in ernst.

- 1 *Spanningsklachten*. Het sociaal of beroepsmatig functioneren is zodanig beperkt door affectieve, cognitieve, fysieke of gedragsmatige klachten, dat bepaalde rollen (bijv. de werkrol) of delen daarvan niet meer naar behoren vervuld kunnen worden. Men werkt in de regel nog wel, maar uitval dreigt.
- 2 *Overspanning*. Vanwege ernstige spanningsklachten er is sprake van een substantiële beperking in het sociale of beroepsmatige functioneren. Vrijwel altijd heeft men de werkrol laten vallen en zit men in de Ziektewet. De duur van de problematiek is relatief kort: tot ongeveer drie maanden.
- 3 *Burnout*. Er is sprake van een relatief lange voorgeschiedenis van overbelasting (zes maanden tot een jaar) en een chronisch klachtenbeloop. Men

zit langdurig in de Ziektewet en dreigt arbeidsongeschikt te raken. Naast ernstige spanningsklachten is er ook een verstoorde relatie met het werk: men is er volledig in vastgelopen.

De UBOS is geschikt voor individuele diagnostiek van burnout (zie ook hfst. 5). Dat wil zeggen, er bestaan klinisch gevalideerde 'cut-off'-scores voor Nederland die markeren wanneer iemand scoort op het klachtenniveau van diegenen die in psychotherapeutische behandeling zijn voor burnout (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Als beslissingsregel wordt daarbij aangehouden dat er van burnout sprake is wanneer de score op Uitputting hoog is, aangevuld met een hoge score op Distantie of een lage score op Competentie.

Op basis van een grootschalig onderzoek van de Universiteit Maastricht onder ruim twaalfduizend werknemers, werd geschat dat 16,4% van de werkende bevolking in Nederland aan burnout lijdt (prevalentie), terwijl het aantal nieuwe gevallen 6,1% per jaar bedraagt (incidentie). Dat betekent dat de gemiddelde klachtenduur circa 2,5 jaar bedraagt, waarmee het chronische karakter van burnout duidelijk wordt geïllustreerd (Kant e.a., 2004). Overigens schat het CBS de prevalentie van burnout met 11% wat lager in. Dit percentage is sinds 1997, toen met de registratie begonnen is, opvallend stabiel (zie ook hoofdstuk 12).

17.4 Mogelijke oorzaken, gevolgen en correlaten van burnout

Vooraf dient gesteld te worden dat het aantal longitudinale studies naar burnout aan de hand waarvan eenduidige uitspraken over oorzaak en gevolg gedaan kunnen worden relatief gering is. Dat is dan ook de reden waarom van mogelijke oorzaken en gevolgen wordt gesproken. In tabel 17.1 staan de belangrijkste mogelijke oorzaken van burnout genoemd, waarbij een onderscheid is gemaakt naar kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van belasting. We hebben ons daarbij, evenals bij tabel 17.2. en 17.3, gebaseerd op een aantal overzichtsstudies (Halbesleben & Buckley, 2004; Schaufeli & Enzmann, 1998; Shirom, 2002; Shirom & Melamed, 2005).

Uit tabel 17.1 blijkt dat werkbelasting in de vorm van ervaren werkdruk, tijdsdruk en interferentie tussen werk- en thuissituatie de belangrijkste mogelijke oorzaken van burnout zijn, aangevuld met rolproblemen en de emotionele belasting die voortvloeit uit de omgang met klanten, cliënten, patiënten, leerlingen, enzovoort. Meer objectieve belastingsindicatoren (bijv. caseload en aantal werkuren) zijn veel minder van belang.

Opvallend is dat uit onderzoek niet blijkt dat mensen die dikwijls met de dood, lijden, sterven en ziekte te maken hebben een verhoogd risico op burnout lopen. De ernst van de problematiek waarmee men op het werk wordt geconfronteerd, is slechts zwak aan burnout gerelateerd. Naar alle waarschijnlijkheid speelt gewenning daarbij een rol, evenals zelfselectie; wanneer de baan niet bevalt zoekt men een andere. Verder hangt burnout samen met de afwezigheid van een aantal energiebronnen (zie hfst. 2): ge-

Tabel 17.1		Mogelijke oorzaken van burnout.
werkbelasting	werkdruk	+++
	tijdsdruk	+++
	werk-thuisinterferentie	+++
	rolproblemen	++
	emotionele belasting	++
	aantal werkuren	+
	caseload	+
	ernst van de problematiek	+
	gebrek aan energiebronnen	gebrek aan sociale steun
gebrek aan feedback		++
gebrek aan participatie in de besluitvorming		++
gebrek aan regelmogelijkheden		+

Aantal plusjes is sterkte van het verband: +++ correlatiecoëfficiënt 0,45-0,55; ++ correlatiecoëfficiënt 0,35-0,45; + correlatiecoëfficiënt 0,25-0,35.

brek aan sociale steun van collega's en leiding, gebrek aan feedback over de eigen prestaties, gebrek aan participatie in de besluitvorming en gebrek aan regelmogelijkheden.

Tabel 17.2 geeft een overzicht van mogelijke gevolgen van burnout, en wel met betrekking tot gezondheid, werkhoudingen en de organisatie.

Het sterkst zijn de verbanden met depressie en arbeidsontevredenheid. De relaties met organisatiebetrokkenheid en verloopintentie zijn wat zwakker, maar altijd nog sterker dan die met ziekteverzuim en daadwerkelijk verloop. Dat heeft ongetwijfeld mede te maken met het feit dat verzuim en verloop objectieve maten zijn, terwijl betrokkenheid en verloopintentie gemeten zijn met behulp van vragenlijsten, waardoor het gevaar van gemeenschappelijke methodevariantie op de loer ligt (zie hfst. 10). Dit wordt tevens geïllustreerd door het feit dat de relatie tussen burnout en prestatie sterker is wanneer subjectieve prestatie-indicatoren (zelfbeoordeling) of intersubjectieve prestatie-indicatoren (beoordeling door de chef) worden gebruikt in plaats van objectieve indicatoren.

Onderzoek naar gezondheidseffecten van burnout wijst erop dat het immuunsysteem lijkt te worden aangetast, met als gevolg een verhoogd risico op acute infecties zoals griep en verkoudheid. Ook is er een relatie aange-

Tabel 17.2		Mogelijke gevolgen van burnout.
gezondheid	depressie	+++
	psychosomatische klachten	++
	cardiovasculaire aandoeningen	++
	slaapstoornissen	+
	angst	+
	acute infecties	+
werkattitudes	arbeidsontevredenheid	+++
	geringe organisatiebetrokkenheid	++
	verloopintentie	++
organisatie	ziekteverzuim	+
	arbeidsprestatie	-
	personeelsverloop	+

Aantal plusjes is sterkte van het verband: +++ correlatiecoëfficiënt 0,45-0,55; ++ correlatiecoëfficiënt 0,35-0,45; + correlatiecoëfficiënt 0,25-0,35.

toond tussen burnout (m.n. uitputting) en cardiovasculaire aandoeningen. Overigens laat het psychofysiologisch onderzoek naar burnout geen eenduidig beeld zien (zie ook hfst. 4). Ten slotte hangt burnout samen met psychosomatische spanningsklachten, slaapstoornissen en angst.

Zoals voorts blijkt uit tabel 17.3 hangt burnout sterk samen met neuroticisme ofwel emotionele labiliteit (zie ook hfst. 15). Verder komt burnout juist relatief weinig voor bij extraverten en bij mensen die de persoonlijkheidstrekketrek 'hardiness' bezitten. Dit type persoonlijkheid wordt gekenmerkt door het openstaan voor veranderingen, een grote betrokkenheid bij dagelijkse activiteiten en het gevoel controle te hebben over gebeurtenissen waaraan men is blootgesteld.

Burnout komt daarentegen vaker voor bij personen met een externe beheersingsoriëntatie, die de neiging hebben om gebeurtenissen of prestaties toe te schrijven aan externe factoren (bijv. toeval, geluk, machtige anderen). Ook komt burnout vaker voor bij mensen met een laag gevoel van eigenwaarde en een afwachtende of vermijdende manier om met problemen om te gaan en bij hen met een Type-A gedragspatroon. In het laatste geval gaat het vooral om prikkelbaarheid en vijandigheid; een sterke prestatiemotivatie – eveneens een kenmerk van type A – hangt samen met bevoegtheid.

Tabel 17.3	Burnout en persoonlijkheid.
neuroticisme	+++
'hardiness'	---
externe beheersingsoriëntatie	++
passieve copingstijl	++
zelfvertrouwen	--
prikkelbaarheid, vijandigheid (type A)	+
extraversie	-
'voelend' type	+

Aantal plusjes is sterkte van het verband: +++ correlatiecoëfficiënt 0,45-0,55; ++ correlatiecoëfficiënt 0,35-0,45; + correlatiecoëfficiënt 0,25-0,35.

Voorts schijnt burnout vaker bij 'gevoelsmensen' voor te komen die gekenmerkt worden door belangstelling en bezorgdheid voor de anderen, dan bij zogenoemde 'denkende types' – dit onderscheid is van Carl Gustav Jung (1875-1961) – die juist de neiging hebben om weinig aandacht aan anderen te schenken. Het is opvallend dat de eerste groep oververtegenwoordigd is in de zorgsector en het onderwijs, terwijl er in het zakenleven meer 'denkers' worden aangetroffen. Er is wel geopperd dat dit de relatief hoge prevalentie van burnout in de sociale sector verklaart (zie ook hfst. 12).

Ten slotte lijkt burnout iets minder vaak voor te komen bij vrouwen dan bij mannen, en lopen ouderen, alleenstaanden en voltijders een hoger risico dan respectievelijk jongeren, gehuwden of samenwonenden en deeltijders. De relaties van deze sociobiografische kenmerken met burnout zijn in de regel zwak en hangen bovendien van de onderzochte steekproef af. Zo lopen jongere én oudere leerkrachten een groter risico op burnout, maar heeft bij huisartsen de middengroep juist een verhoogd risico.

Uit het onderzoek naar mogelijke oorzaken en gevolgen van burnout kunnen zes conclusies worden getrokken.

- 1 Kwantitatieve taakeisen, zoals werkdruk en tijdsdruk zijn sterker gerelateerd aan burnout dan kwalitatieve, emotionele taakeisen die voortvloeien uit interacties met cliënten, patiënten en leerlingen, of uit de confrontatie met lijden en sterven.
- 2 De relaties van burnout met werkkenmerken zijn over het algemeen sterker dan die met persoonskenmerken, al moet worden aangetekend dat de eerstgenoemde veel vaker in relatie met burnout zijn onderzocht dan de laatstgenoemde. Opvallend is dat ook de belasting die uit de interferentie

van de werk- en thuissituatie voortvloeit, relatief sterk gerelateerd is aan burnout.

- 3 Over het algemeen zijn de relaties met de uitputtingsdimensie van burnout het sterkst, gevolgd door respectievelijk distantie en competentie.
- 4 Onderzoek waarin zelfbeoordelingen worden gebruikt laten sterkere verbanden zien met burnout dan onderzoeken waarin statistische gegevens (verzuim en personeelsverloop), fysiologische parameters (bloeddruk, cortisol) en observaties en beoordelingen (arbeidsprestatie) worden gebruikt.
- 5 Uit longitudinaal onderzoek blijkt dat burnout tamelijk stabiel in de tijd is; hierdoor worden er, wanneer voor het initiële niveau van burnout wordt gecontroleerd, ook weinig causale verbanden over de tijd gevonden.
- 6 De relaties tussen sociobiografische kenmerken en burnout zijn in de regel zwak en weinig consistent.

17.5 Verklaringen voor burnout

Er zijn twee belangrijke typen verklaringen voor burnout die het accent leggen op intrapsychische processen ofwel op sociale uitwisselingsprocessen. Daarnaast is er gewezen op de rol van maatschappelijke factoren en die van de organisatie (zie Schaufeli & Enzmann, 1998; p. 101-142). Zo heeft de psychiatrie in onze samenleving bijvoorbeeld een dubbele rol, namelijk patiënten te genezen en de maatschappij te beschermen tegen 'gevaarlijke gekken'. Eenzelfde dubbelrol spelen ook gevangenis en plaatsen voor heropvoeding en isolatie. Deze dubbele maatschappelijke opdracht van deze instituties kan zich uiten in rolconflicten bij psychiatrisch verpleegkundigen of gevangenebewaarders. Zij hebben als het ware een dubbele pet op, die vereist dat ze soms therapeutisch en soms disciplinerend moeten optreden.

Voorts heeft burnout bij werknemers te maken met de wijze waarop de organisatie functioneert. Zoals we reeds zagen, kunnen allerlei werk- en organisatiegebonden factoren tot burnout leiden, zoals hoge werkdruk, rolconflicten, gebrek aan sociale steun en gebrek aan regelruimte en feedback (zie tabel 17.1). Op de keper beschouwd zijn de organisatiepsychologische benaderingen die dergelijke factoren centraal stellen beschrijvend van aard en bieden geen inzicht in psychologische processen. Vandaar dat ze hier verder buiten beschouwing worden gelaten (zie Schaufeli & Enzmann, 1998; p. 127-135).

Bij individueel-psychologische verklaringen staat het verwachtingspatroon dat men heeft ten aanzien van het werk centraal. Meer in het bijzonder gaat het om de discrepantie tussen hoge idealen en verwachtingen enerzijds en de rauwe werkelijkheid anderzijds. Burnout wordt daarbij gezien als een intrapsychisch proces van geleidelijke desillusie, waarbij aanvankelijk enthousiasme langzaam maar zeker plaatsmaakt voor frustratie om ten slotte in onverschilligheid en apathie te eindigen. Klassiek in dit verband is de idealistisch ingestelde hulpverlener die stukje bij beetje het enthousiasme verliest door het gevoel water naar de zee te dragen. Psychoanalytici hebben gewezen op de rol van diepgewortelde motieven, zoals hunkering naar de

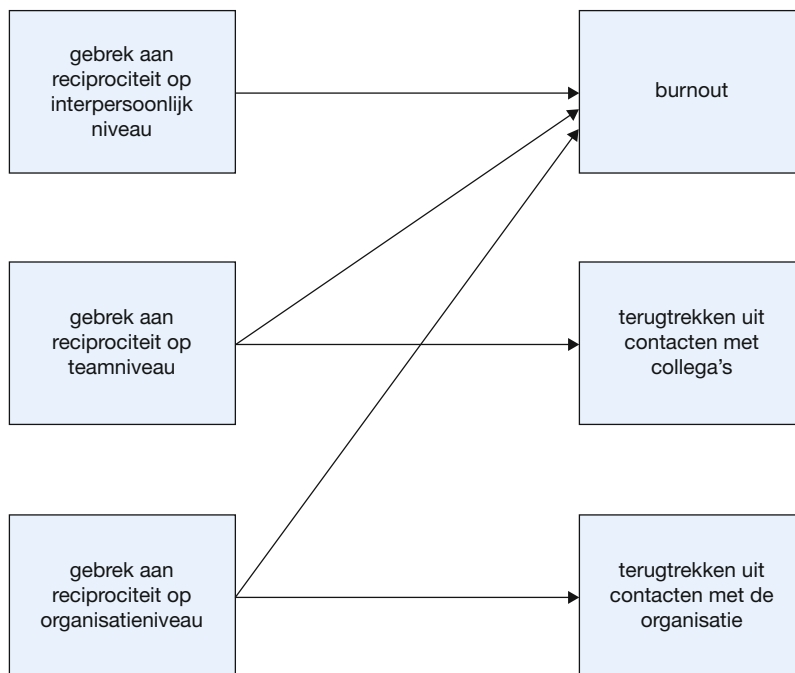
vervulling van een bepaald levensplan. Overigens zijn individueel-psychologische verklaringen in de regel gestoeld op niet-gestandaardiseerde observaties en gevalsstudies van praktiserende psychologen en psychiaters, zoals die met name in de pionierfase opgeld deden.

Bij de klassieke verklaring van burnout door Maslach en collega's wordt gesteld dat de emotionele overbelasting die ontstaat door intensief contact met cliënten, patiënten, leerlingen, enzovoort, aan de basis van het burnoutproces ligt. Deze belasting leidt achtereenvolgens tot emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, althans indien er niet op een juiste manier met die belasting wordt omgegaan. In deze visie wordt depersonalisatie gezien als een inadequate manier om het hoofd te bieden aan gevoelens van chronische vermoeidheid, namelijk door zich psychisch terug te trekken uit de relatie met de ander. Dit leidt er vervolgens toe dat de kans op beroepsmatig succes afneemt, waardoor men aan zijn eigen competentie gaat twijfelen. Er bestaat inderdaad enige empirische evidentie voor dit proces (zie Bakker e.a., 2000; Leiter & Maslach, 2005).

Maar waardoor zijn de contacten met (bijv.) hulpvragers nu zo belastend? Op grond van de in de evolutionaire psychologie verankerde sociale-uitwisselingstheorie wordt aangenomen dat emotionele overbelasting – en dus burnout – ontstaat wanneer de opbrengsten ('baten') die men uit sociale relaties met anderen verkrijgt niet in overeenstemming zijn met de investeringen ('kosten'). Wanneer er sprake is van een chronische discrepantie tussen investeringen en opbrengsten, spreekt men van een negatieve uitwisselingsrelatie of gebrek aan wederkerigheid (reciprociteit).

Dergelijke negatieve uitwisselingsrelaties doen zich niet alleen voor op interpersoonlijk niveau maar ook op teamniveau. Zij zijn dus niet beperkt tot de relaties van diegenen met wie men beroepsmatig werkt, maar kunnen zich ook uitstrekken tot collega's in het team. Ten slotte kan zo'n negatieve uitwisselingsrelatie zich ook voordoen ten aanzien van de organisatie wanneer men het gevoel heeft zich het vuur uit de sloffen te lopen en de organisatie daar niets tegenoverstelt. Naast burnout leidt een dergelijke negatieve uitwisselingsrelatie met het team en de organisatie ook tot allerlei vormen van mentale en fysieke terugtrekking, zoals het terugtrekken uit contacten met teamleden, verminderde betrokkenheid bij het team en de organisatie, de intentie de organisatie te verlaten en ziekteverzuim. Dergelijk terugtrekgedrag is vanuit uitwisselingsperspectief te zien als een poging om de balans tussen geven en nemen met het team en de organisatie te herstellen.

Het sociale-uitwisselingsmodel van burnout is schematisch weergegeven in figuur 17.1. In een groot aantal onderzoeken is de relatie aangetoond tussen burnout en de aanwezigheid van een negatieve uitwisselingsrelatie op elk van de drie niveaus (voor een overzicht zie Schaufeli, 2006).



Figuur 17.1

Sociale uitwisseling en burnout.

17.6 Interventies bij burnout

De belangstelling voor burnout is vanaf het begin meer praktisch dan wetenschappelijk van aard geweest. Burnout is immers ‘ontdekt’ in de praktijk en niet in de studeerkamer. Daardoor ook heeft het voorkómen en behandelen ervan altijd veel aandacht gekregen. Desalniettemin is de vooruitgang die op dit gebied geboekt is bescheiden, althans voor zover het wetenschappelijke effectstudies betreft. De meeste interventiestrategieën die worden aanbevolen om burnout te bestrijden zijn algemene stressmanagementstrategieën, waarbij grofweg onderscheid kan worden gemaakt tussen interventies die op de persoon en die op de organisatie zijn gericht (zie ook hfst. 7 en 9).

Zoals gezegd, gaat het bij burnout om spanningsklachten, problematische attitudes en daaraan gekoppeld gedrag in de werksituatie en om verminderde persoonlijke bekwaamheid. Daarnaast zijn factoren als stresshanteling (coping), persoonlijkheid en sociale steun van groot belang. De behandeling zal dus moeten aangrijpen op spanningsklachten, en ongezonde manieren van stresshanteling dienen te veranderen. Tevens moeten risicofactoren die met de persoonlijkheid te maken hebben, aangepakt worden. Voorts dient de behandeling erop gericht te zijn om sociale steun te mobiliseren, zowel in de werksituatie als thuis, en op het aanleren van bepaalde

vaardigheden zoals timemanagement en assertiviteit. Ten slotte zal moeten worden voorkomen dat de klachten opnieuw optreden. Een individueel cognitief gedragstherapeutisch behandelingsprogramma dat gebaseerd is op deze uitgangspunten, is elders uitvoerig beschreven (Schaap e.a., 2001).

Op de organisatie gerichte interventiestrategieën zijn minder specifiek en gedetailleerd uitgewerkt. Ze worden in de praktijk ook minder vaak toegepast en dragen een sterker idiosyncratisch karakter dan de persoonsgerichte interventies. Dit komt doordat organisaties complex en moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. De ervaringen in de ene organisatie kunnen niet zonder meer naar een andere werksetting gegeneraliseerd worden. Dit gegeven wordt overigens als uitgangspunt gebruikt in het Job Demands-Resources Model (JD-R Model; zie hfst. 2), waarbij voor iedere organisatie gezocht wordt naar specifieke werkstressoren en energiebronnen, die verantwoordelijk zijn voor werkstress en arbeidsplezier. Voorbeelden van organisatiegerichte strategieën zijn ‘job-redesign’, het ontwikkelen van een goed loopbaanbeleid, aandacht voor communicatie, besluitvorming en conflicthantering, ‘management development’ en verbetering van het leiderschap (voor een uitgebreide bespreking zie Schaufeli & Enzmann, 1998, p. 168-178).

Behalve deze algemene strategieën zijn er specifieke, preventieve anti-burnoutworkshops ontwikkeld met een tweeledig doel: verhogen van de kennis over burnout en oefenen van technieken om burnout in een zo vroeg mogelijk stadium effectief te bestrijden. De praktische inbreng van de deelnemers staat centraal en de aanpak is didactisch in plaats van therapeutisch van aard. Deze aanpak lijkt succesvol, zowel bij het terugdringen van het ziekteverzuim (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 1998) als voor het verminderen van burnoutklachten (Le Blanc e.a., 2007).

17.7 Definitie en meting van bevlogenheid

Er zijn ook mensen die ondanks een hoge werkdruk, lange werkdagen en het spenderen van buitengewoon veel inspanning niet opbranden. Het is een min of meer logische stap om in het vervolg op burnout aandacht te schenken aan het tegenovergestelde: bevlogenheid. Zeker in het licht van de positieve wending die zich ook in de A&G-psychologie sinds het begin van deze eeuw lijkt te voltrekken (zie hfst. 1).

Uit interviews blijkt dat burnout en bevlogenheid diametraal tegenover elkaar staan: bevlogen werknemers zijn proactief en worden gekenmerkt door het nemen van initiatief wanneer ze vast dreigen te lopen op hun werk, terwijl opgebrande werknemers zich een speelbal van de omstandigheden voelen en eerder passief afwachten. Bevlogen werknemers zorgen er bovendien voor dat ze hun eigen positieve feedback genereren; opgebrande werknemers blijken hiertoe niet in staat en zitten gevangen in een negatieve spiraal. Ten slotte is er bij bevlogenheid sprake van congruentie tussen datgene wat de betrokkene belangrijk vindt en datgene waar de organisatie voor staat; bij burnout komen deze wederzijdse waarden en normen juist niet overeen.

Overigens lijkt het er sterk op dat burnout en bevlogenheid elkaar in de tijd kunnen afwisselen, dat wil zeggen, dat bevlogen werknemers kunnen opbranden terwijl opgebrande werknemers weer bevlogen kunnen raken. Ook zijn bevlogen werknemers soms wel degelijk moe, maar deze vermoeidheid is niet 'invaliderend' zoals bij burnout, maar gaat gepaard met een voldaan gevoel.

Tot zover de resultaten uit een aantal interviews (Schaufeli e.a., 2001). In box 17.2 wordt een korte beschrijving gegeven van een bevlogen werknemer, waarin veel van deze elementen terugkomen.

Box 17.2 Een bevlogen administratieve kracht

Elly heeft na haar opleiding met veel plezier en inzet gewerkt in enkele administratieve functies. Toen de kinderen kwamen hield ze op met werken, maar is ze was wel druk met vrijwilligerswerk (als voorleesmoeder en computerassistent). Ook nu doet ze nog veel van dit soort werk: ze is bestuurslid van het wijkcentrum, penningmeester van de ouderraad en bestuurslid van een stichting voor sociaal-cultureel werk ('Ik ben altijd de enige die zich vrijwillig opgeeft om collectes te lopen').

Elly is een energieke vrouw, die niet kan stilzitten en graag dingen voor anderen doet. In haar huidige baan toont ze ook veel initiatief. Ze is begonnen als herintredende vrouw in een zorginstelling enkel om een archief op te ruimen, maar ze stelde al snel aan haar chef voor om dan maar meteen een heel nieuw archief op te zetten zodat iedereen alles netjes kan vinden. Dat viel in goede aarde. Na deze klus kreeg ze een baan als secretaresse, die door haar eigen toedoen gaandeweg steeds meer inhoud kreeg. Ze vindt nieuwe dingen een uitdaging en werkt graag. De sfeer en onderlinge contacten op het werk zijn heel goed. Ook krijgt ze veel steun van haar chef.

Haar grote betrokkenheid en hulpvaardigheid blijken bijvoorbeeld uit het feit dat ze eens op haar vrije middag bij een oude mevrouw heeft schoongemaakt omdat de hulp was uitgevallen, terwijl Elly er eigenlijk alleen voor moet zorgen dat de betaling van de huishoudhulp goed verloopt. Maar vooral oudere mensen storten weleens hun hart bij haar uit.

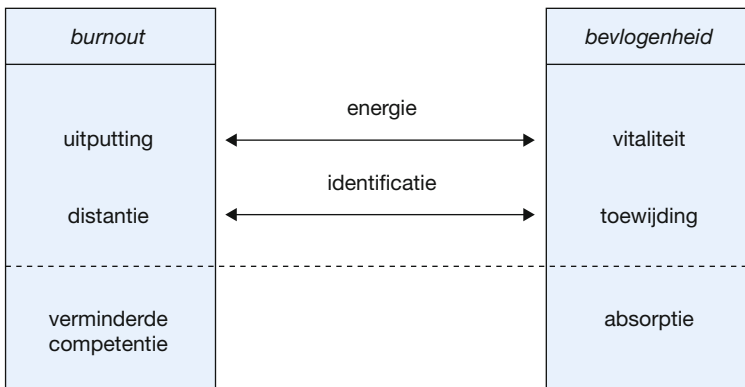
Elly is een vitale, zelfstandige, initiatiefrijke en assertieve vrouw, die een sterke behoefte heeft om anderen te helpen. Daardoor krijgt ze veel erkenning van anderen, zowel op haar werk als daarbuiten.

Bevlogenheid kan als volgt worden omschreven: 'Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en

enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken' (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245).

Bevlogenheid is wat anders dan werkverslaving. Hoewel bevlogen werknemers net als workaholics hard werken, verschilt hun onderliggende motivatie. Bevlogen werknemers werken vooral zo hard en toegewijd omdat ze er veel plezier aan beleven, maar hebben ook een leven naast hun werk waarvan ze kunnen genieten. Workaholics daarentegen werken hard en verbeteren omdat ze niet anders kunnen; ze worden gedreven door een onweerstaanbare innerlijke drang om te werken en wanneer ze dat niet doen, voelen ze zich schuldig (zie hfst. 18).

De drie dimensies van bevlogenheid – vitaliteit, toewijding en absorptie – worden gemeten door een speciaal hiervoor ontwikkelde vragenlijst: de Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2004). Dit blijkt een betrouwbare en valide zelfbeoordelingschaal te zijn, niet alleen in Nederland maar ook daarbuiten. In figuur 17.2 is de relatie tussen burnout en bevlogenheid weergegeven.



Figuur 17.2

Burnout en bevlogenheid.

Uitputting en vitaliteit vormen de twee eindpunten van de energiedimensie, terwijl distantie en toewijding de beide eindpunten vormen van de identificatiedimensie. Werknemers die zijn opgebrand hebben weinig energie en distantiëren zich van hun werk, terwijl bevlogen werknemers juist veel energie hebben en zich met hun werk identificeren. Daarnaast wordt burnout nog gekenmerkt door een gevoel van verminderde competentie en bevlogenheid door het helemaal opgaan in het werk (absorptie); deze beide aspecten vormen dus geen continuüm.

17.8 Correlaten van bevlogenheid

Het onderzoek naar bevlogenheid staat, zeker in vergelijking met dat naar burnout, nog steeds in de kinderschoenen. Sinds de eeuwwisseling zijn er naar schatting zo'n vijftig onderzoeksartikelen verschenen, tegenover meer dan vijfduizend over burnout. Vandaar dat we slechts kort ingaan op de onderzoeksresultaten, die nagenoeg alle betrekking hebben op bevlogenheid, zoals gemeten met behulp van de UBES (voor een uitvoerig overzicht zie Schaufeli & Salanova, 2007).

Er wordt geen verschil in bevlogenheid gevonden tussen mannen en vrouwen, wel zijn oudere werknemers iets meer bevlogen dan jongeren. Hoge bevlogenheid komt voorts vooral veel voor bij ondernemers, zelfstandigen, managers, boeren, leerkrachten en kunstenaars, terwijl er juist weinig bevlogenheid wordt gevonden bij productiemedewerkers, politieagenten, winkelbedienden en medewerkers uit de thuiszorg. Tabel 17.4 geeft een overzicht van de belangrijkste factoren die met bevlogenheid samenhangen. Aangezien het aantal onderzoeken beperkt is, wordt er geen verdere kwalificatie in termen van sterkte van de verbanden weergegeven.

Zoals blijkt uit een vergelijking van tabel 17.4 met de tabellen 17.1-17.3, is het beeld bij bevlogenheid in de meeste opzichten tegenovergesteld aan dat van burnout. Daar waar bevlogenheid positief samenhangt met energiebronnen, hangt burnout daar negatief mee samen. Waar bevlogenheid negatief samenhangt met emotionele labiliteit (neuroticisme) en positief met extraversie, hangt burnout positief samen met labiliteit en negatief met extraversie. Daar waar bevlogenheid positief samenhangt met tevredenheid en binding aan het bedrijf, hangt burnout er negatief mee samen. En, last but not least, daar waar bevlogenheid positief samenhangt met prestaties op het werk, hangt burnout negatief samen met arbeidsprestatie.

17.9 Verklaringen voor bevlogenheid

In het Job-Demands Resources Model (zie hfst. 2) wordt bevlogenheid gezien als een essentiële, mediërende schakel in het motivatieproces. Dat wil zeggen, het model veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen via bevlogenheid leidt tot positieve werkuitkomsten in de vorm van attitudes en prestaties (zie figuur 2.7). Recent onderzoek naar dit motivatieproces (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Salanova, Bakker & Llorens, 2006) suggereert het bestaan van een opwaartse spiraal, waarbij de aanwezigheid van energiebronnen de waargenomen eigen effectiviteit ('self-efficacy') versterkt, hetgeen op zijn beurt leidt tot meer bevlogenheid. Bevlogenheid heeft bij wijze van 'feedbackloop' weer een positieve invloed op zowel de eigen effectiviteit als de aanwezigheid van energiebronnen.

Een dergelijk zichzelf versterkend proces dat leidt tot een accumulatie van energiebronnen, een toenemende eigen effectiviteit en een toename van de bevlogenheid, is zowel in overeenstemming met de Broaden and Build theorie van positieve emoties (Frederickson, 2001) als met de Conservation of

Tabel 17.4	Correlaten van bevlogenheid.
energiebronnen	sociale steun
	feedback
	coaching door leidinggevende
	regelmogelijkheden
	taakvariatie
	leer- en ontwikkelingsmogelijkheden
persoonlijkheid	loopbaanperspectief
	emotionele stabiliteit
	extraversie
werkattitudes	prestatiemotivatie (type A)
	arbeidstevredenheid
	persoonlijk initiatief
	extra-rolgedrag
	organisatiebetrokkenheid
prestatie	geringe verloopintentie
	kwaliteit van de dienstverlening in de horeca
	goede prestatie van bedrijfsafdelingen
	goede academische prestatie van studenten

Resources theorie (Hobfoll & Shirom, 2000). De Broaden and Build theorie stelt dat positieve emoties (bevlogenheid) het momentane denk- en handlingsrepertoire verbreden ('broaden'), doordat men zich vanwege die positieve emoties in situaties begeeft die uitdagen tot leren of het overwinnen van hindernissen. Doordat men de uitdaging aangaat en daadwerkelijk wat leert of bepaalde hindernissen overwint, worden persoonlijk hulpbronnen (bijv. waargenomen eigen effectiviteit of competentie) verder 'opgebouwd' ('build'). Dit leidt vervolgens weer tot positieve emoties, enzovoort, waardoor er een opwaartse spiraal ontstaat.

Ook de Conservation of Resources theorie voorspelt een cumulatie van hulpbronnen; zowel van persoonlijke hulpbronnen als van energie- of

werkbronnen. Deze algemene motivatietheorie gaat ervan uit dat mensen ernaar streven om hulpbronnen te verkrijgen, beschermen en behouden om zodoende opgewassen te zijn tegen de eisen die het leven stelt. Hoe meer hulpbronnen men ter beschikking heeft, des te beter men het werk kan doen, des te succesvoller men is en des te beter men zich daarbij voelt. Hierdoor wordt een zogenaamde wincyclus ('gain cycle') in gang gezet, die resulteert in een accumulatie van hulpbronnen. Wanneer men bevlogen aan het werk is, is de kans namelijk groot dat men het reservoir aan energiebronnen verder aanvult. Bevlogen werknemers zijn immers proactief en organiseren zelf de energie- of werkbronnen die nodig zijn om hun werkrol goed te kunnen vervullen.

Aanbevolen literatuur

- Hoogduin, C.A.L., Schaufeli, W.B., Schaap, C.P.D.R., & Bakker, A.B. (red.) (2001). *Behandlungsstrategieën bij burnout*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to research and practice: A critical analysis*. Londen: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management, Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age.